

PRESSEMITTEILUNG

29. November 2021

Und es geht doch: Neue Studie zeigt Faktoren für gelungene Innovationen in der Verwaltung

- Neue Studie von Hertie School und McKinsey: Es gibt zwar lokale Beispiele für Innovationen in deutschen Behörden, aber es fehlt die Skalierung in der Breite
- Drei Leitprinzipien für erfolgreiche Skalierung: Innovation als Selbstverständnis, Projektumsetzung schneller und in kürzeren Innovationszyklen, mehr Kooperationen intern und extern
- Verbesserungsbeispiele für die zentralen Bereiche Organisation, Personal, Technologie und Gesetzgebung: u.a. Budget speziell für Innovationen, Öffnung des Laufbahnsystems, Schaffung eines digitalen Marktplatzes, Digital-TÜV für Gesetze

DÜSSELDORF/BERLIN. Es gibt in Deutschland zwar schon einige gute Beispiele für Innovationen im öffentlichen Sektor. Doch den meisten mangelt es an Skalierung. Sie sind oft nur Leuchtturmprojekte: Was vor Ort erfolgreich ist, gelangt selten in die Fläche. Eine systematische Analyse erfolgreicher Projekte zeigt: Erfolgsentscheidend sind vor allem konsequente Maßnahmen in den vier Themenfeldern Organisation, Personal, Technologie und Gesetzgebung. Dies sind die zentralen Ergebnisse einer gemeinsamen Studie von McKinsey & Company und der Hertie School mit dem Titel „Und es geht doch: Wie die Skalierung digitaler Innovationen in der Verwaltung gelingt“. Für die Studie haben die Autor:innen u.a. zahlreiche Gespräche mit Expert:innen aus Politik und Verwaltung geführt und Dutzende Praxisbeispiele ausgewertet.

„Die Digitalisierung von Staat und Verwaltung hat in der zurückliegenden Legislaturperiode spürbar Fahrt aufgenommen. Es gibt zahlreiche Projekte und Initiativen, die bereits heute wichtige Beiträge zur digitalen Transformation des Staates leisten“, stellt McKinsey Senior Partner Björn Münstermann fest, Leiter Public Sector in Deutschland und Österreich. Doch die meisten Projekte seien nicht skalierbar und entfalten keine umfassende Wirkung. Die Folge: Verbesserungen von Services, Prozessen und Projekten erfolgen nur punktuell und nicht flächendeckend.

Projekte, die in der Fläche erfolgreich sind, zeichnen sich vor allem durch drei Leitprinzipien aus. Björn Münstermann: „Innovation wird dort als Priorität verstanden und ist Teil des Selbstverständnisses; es gibt mehr Mut zu unfertigen Lösungen – Stichwort „Minimum viable product“. Höher seien auch die Kooperationsbereitschaft und das sektorübergreifende Agieren der Behörden intern, aber auch mit externen Expert:innen.“ Erfolgskritisch sind der Studie zufolge darüber hinaus konkrete Maßnahmen rund um die Themenfelder Organisation, Personal, Technologie und Gesetzgebung.

Die vier Faktoren, die Innovation ermöglichen

Stichwort **Organisation**: „Behörden sollten die Projekte nicht mehr klassisch mit einem umfassenden Planungs- und Genehmigungsverfahren angehen. Stattdessen ist eine effiziente und schnelle Umsetzung geboten“, sagt Gerhard Hammerschmid, Direktor des Centre for Digital Governance der Hertie School. Der strengen Haushaltssystematik sollte ein eigenes Budget gegenübergestellt werden, das es Behörden in einem sicheren Rahmen erlaube, Innovationen zu testen, und ein schrittweises, iteratives Arbeiten ermöglicht. „Neue Projekte müssen mit modernem und agilem Projektmanagement statt mit Linienplanung und Wasserfall-Logik starten.“ Dabei könnte die Arbeitsweise von Innovationslaboren als Vorbild dienen, wie „Nesta“ in Großbritannien, „La 27e Région“ aus Frankreich oder das österreichische „Gov Lab“.

Ein weiterer wichtiger Faktor: **Personal**. „Weg von der rein linearen Beamtenlaufbahn hin zu einem stärker auf Fähigkeiten und Leistungen ausgerichteten aktivem Personalmanagement“, so fasst es Studienautor Björn Münstermann zusammen. Voraussetzung dafür: ein verändertes Einstellungs- und Beförderungssystem, neue Karrierewege und die verstärkte Einbeziehung von externer Expertise. Vorbilder könnten nicht nur Programme wie das kanadische Interchange sein. Auch in Deutschland gebe es bereits Programme wie DigitalService4Germany, um z.B. IT-Fachkräfte in die Regierung zu holen, oder das Querwechsler-Netzwerk, das sich für Karrieren im öffentlichen Sektor einsetzt.

Stichwort **Technologie**: Cloud-Technologien bieten nach Ansicht von Hertie School und McKinsey enormes Potenzial für die Skalierung von Innovationen. Um dieses zu nutzen, sollte die Verwaltung auf eine souveräne Multi-Cloud-Strategie setzen, die eine Nutzung von Hyperscalern ggf mit nationalen Partnern sowie die Entwicklung eigener Open-Source-Lösungen vorsieht. Um digitale Projekte und Angebote in der gesamten Verwaltung zu verbreiten, schlagen die Studienautoren u.a. den Aufbau eines digitalen Marktplatzes vor, der eine einfache und unbürokratische Beschaffung ermögliche.

Auch für die **Gesetzgebung** liefern Hertie School und McKinsey praktische Verbesserungsvorschläge. „Auch bestehende Gesetze müssen digitaltauglich sein“, stellt Gerhard Hammerschmid fest und spricht sich für die Einführung eines Digital-TÜVs nach dänischem Vorbild aus. Dort prüft die Agentur für Digitalisierung schon seit 2018 jeden Gesetzentwurf anhand eines Sieben-Punkte-Katalogs auf Digitaltauglichkeit. Ein großes Hindernis für die unbürokratische Umsetzung digitaler Lösungen ist außerdem häufig das Schriftformerfordernis. „Um den Zugang zu digitalen Services für Bürger:innen deutlich zu erleichtern, braucht es eine Rechtsvereinfachung und einen Wegfall des Schriftformerfordernisses“, so das Fazit der Studienautoren. Zudem sollten neue Gesetze künftig in Gesetzgebungslaboren digitaltauglich und nutzerfokussiert geschrieben werden, wobei unterschiedliche Beteiligte zu involvieren seien.

Die Studie zum Download finden Sie unter: <http://mck.de/undesgehtdoch>

Über McKinsey

McKinsey ist eine weltweit tätige Unternehmensberatung, die Organisationen dabei unterstützt, nachhaltiges, integratives Wachstum zu erzielen. Wir arbeiten mit Klienten aus dem privaten, öffentlichen und sozialen Sektor zusammen, um komplexe Probleme zu lösen und positive Veränderungen für alle Beteiligten zu schaffen. Wir kombinieren mutige Strategien und transformative Technologien, um Unternehmen dabei zu helfen, Innovationen nachhaltiger zu gestalten, dauerhafte Leistungssteigerungen zu erzielen und Belegschaften aufzubauen, die für diese und die nächste Generation erfolgreich sein werden. In Deutschland und Österreich hat McKinsey Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und Wien. Weltweit arbeiten McKinsey Teams in mehr als 130 Städten und 65 Ländern. Gegründet wurde McKinsey

1926, das deutsche Büro 1964. Globaler Managing Partner ist seit Juli 2021 Bob Sternfels. Managing Partner für Deutschland und Österreich ist seit März 2021 Fabian Billing.

Über die Hertie School:

Die Hertie School in Berlin bereitet herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vor. Sie bietet Masterstudiengänge, Executive Education und Doktorandenprogramme an. Als universitäre Hochschule mit interdisziplinärer und praxisorientierter Lehre, hochklassiger Forschung und einem weltweiten Netzwerk setzt sich die Hertie School auch in der öffentlichen Debatte für „Good Governance“ und moderne Staatlichkeit ein. Die Hertie School wurde 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen. Sie ist staatlich anerkannt und vom Wissenschaftsrat akkreditiert. Das Centre for Digital Governacne wurde 2019 gegründet und beschäftigt sich in Forschung, Lehre und Praxisarbeit mit den Möglichkeiten und Herausforderungen der digitalen Transformationen in Staat und Verwaltung. Erfahren Sie mehr unter: <https://www.mckinsey.de/uber-uns>

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:
Kirsten Best, Telefon 0211 136-4688,
E-Mail: kirsten_best@mckinsey.com
www.mckinsey.de/news

Alle Pressemitteilungen im Abo unter <https://www.mckinsey.de/news/kontakt>